

**STUDI PERNYATAAN VISI, MISI, DAN STRATEGI OBJECTIVE SERTA  
PEMETAAN POLA SEBARAN PERUSAHAAN - PERUSAHAAN PADA INDUSTRI  
CONSUMER GOODS (SENSUS PADA 30 PERUSAHAAN CONSUMER GOODS  
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA PADA TAHUN 2011)**

**Siti Rochmah Abdul Rachman<sup>1</sup>, Dr. Yudi Pramudiana<sup>2</sup>, Ir.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas  
Telkom



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. atau Telkom merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan merupakan penyedia jaringan terbesar di Indonesia. Telkom sendiri telah menyediakan layanan *infoComm*, layanan *fixed wireline* dan *fixed wireless*, layanan telepon seluler, layanan data dan internet, serta layanan interkoneksi.

Selama perjalanannya, Telkom terus mengalami berbagai transformasi, transformasi terakhir terjadi pada tanggal 23 Oktober 2009, yaitu transformasi besar Telkom menjadi New Telkom, karena pada saat itu Telkom mendeklarasikan identitas baru perusahaan sebagai penyedia layanan TIME (Telecommunication, Information, Media and Edutainment).

Visi Telkom adalah:

Menjadi perusahaan infoComm terkemuka di kawasan regional.

Sedangkan Misi Telkom adalah :

1. Menyediakan layanan InfoComm terpadu dan lengkap dengan kualitas terbaik dan harga kompetitif.
2. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

Untuk menjalankan usahanya, Telkom memiliki beberapa Divisi dan Center, salah satunya adalah Maintenance Service Center atau disingkat dengan MSC. MSC dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor: KD.50/PS150/COP-B0030000/ 2006, tanggal 13 September 2006. MSC

berperan dalam menjaga *availability* dan *reliability* alat produksi PT. Telkom sehingga dapat menjamin kelancaran operasional dan memberikan kontribusi dalam *cost efficiency* dan *cost effectiveness*. MSC mempunyai peran yang strategis dalam mendukung kualitas layanan Telkom kepada masyarakat. MSC juga berperan dalam perolehan pendapatan melalui optimalisasi kapabilitas MSC untuk melayani *customer* Non Telkom.

Visi MSC adalah :

Menjadi pusat unggulan dalam memberikan pelayanan pemeliharaan untuk menjaga *availability* dan *reliability* alat produksi Telkom.

Sedangkan Misi MSC adalah :

Sebagai Support Service memberikan dukungan dalam menjamin kelancaran operasional alat produksi sehingga memberikan kontribusi *cost effectiveness* dan *cost efficient* kepada unit bisnis pengelola infrastruktur Telkom.

Adapun layanan yang diberikan oleh MSC adalah sebagai berikut:

a. *Spareparts Management (SPM)*

SPM adalah pengelolaan suku cadang perangkat telekomunikasi untuk memberikan jaminan agar gangguan/kerusakan perangkat operasional dapat segera diatasi pada rentang waktu yang disepakati, sehingga dapat menjaga *availability* yang ditargetkan.

b. *Calibration*

Layanan Kalibrasi bertujuan untuk menentukan kebenaran konvensional nilai penunjukan alat ukur atau bahan ukur dengan cara membandingkan dengan standar ukuran yang tertelusur (*traceable*) ke standar internasional.

c. *Maintenance Services.*

*Maintenance* adalah jasa *pemeliharaan network* telekomunikasi untuk menjaga *availability* dan *reliability* dari perangkat.

Budaya Organisasi yang ada di MSC Telkom dikenal dengan Lima C (5C) sebagai berikut:

1. *Commitment to Long Term*
  - a. Menetapkan target yang *stretch* untuk diri sendiri dan anggota tim
  - b. Memilih hasil-hasil yang berkelanjutan dalam jangka panjang daripada manfaat jangka pendek
  - c. Terus melaksanakan transformasi, meskipun keadaan sekarang baik-baik saja
2. *Customer First*
  - a. Menegal, berinteraksi, dan membangun hubungan dengan pelanggan Anda, baik yang internal maupun yang eksternal
  - b. Memahami dan merespon kebutuhan pelanggan
  - c. Memberikan pelanggan pelayanan yang lebih baik daripada yang mereka harapkan
3. *Co-creation of Win-win Partnership*
  - a. Menangkap peluang-peluang kemitraan bisnis secara proaktif
  - b. Bernegosiasi dengan kreatif dan membangun kemitraan yang saling menguntungkan
  - c. Secara aktif mencari feedback dari rekan-rekan, dan mengelola kinerja mereka untuk menghasilkan manfaat yang saling menguntungkan
4. *Caring Meritocracy*
  - a. Terus mencari feedback individual dan kesempatan-kesempatan untuk pengembangan diri

- b. Membimbing dan mengembangkan yang lain secara aktif, termasuk memberikan feedback kinerja individual yang jujur dan konstruktif
  - c. Membedakan dan memberikan reward berdasarkan kinerja yang sesungguhnya
5. *Collaborative Innovation*
- a. Membagi sumber daya antar unit/direktorat demi kepentingan Telkom yang lebih besar
  - b. Secara aktif mencari sumber daya dari pihak-pihak lain untuk menghasilkan inovasi
  - c. Mencoba untuk mempengaruhi lingkungan eksternal (cth. pemerintah, industri) untuk mencapai terobosan-terobosan yang inovatif

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Salah satu bentuk perbaikan yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi kondisi pasar yang terus berubah adalah perbaikan kondisi internal perusahaan. Perbaikan kondisi internal ini bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi.

Maintenance Service Center (MSC) merupakan bagian dari PT Telkom, Tbk yang dibentuk untuk menjaga *availability* dan *reliability* alat

produksi PT. Telkom sehingga dapat menjamin kelancaran operasional dan memberikan kontribusi dalam efektivitas dan efisiensi biaya. Selain itu, MSC mempunyai peran yang strategis dalam mendukung kualitas layanan Telkom kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, MSC memiliki tujuh kantor layanan area yang tersebar di seluruh Indonesia seperti terlihat pada tabel 1.1. Selain di setiap MSC Area dan Sub Area, MSC juga memiliki tim dukungan penanganan gangguan yang tersebar di seluruh Indonesia.

**Tabel 1.1**

**Kantor Layanan MSC PT Telkom Tbk.**

<b>Operation Manajemen Area (OM Area)</b>	<b>Sub Area</b>
Area I Sumatera	Batam, Riau, Palembang
Area II Jakarta	Sekitar daerah Jakarta
Area III Jabar	Sekitar daerah Jawa Barat
Area IV Jateng dan DIY	Jawa Tengah dan DIY
Area VJatim	Sekitar daerah Jawa Timur
Area VI Kalimantan	Pontianak
Area VII KTI	Denpasar, Manado, Jayapura

*Sumber: Internal perusahaan*

Kegiatan utama MSC adalah menangani proses transaksi suku cadang seperti *switching*, *transport* dan *catu daya*. Permintaan (*order*) suku cadang yang dilakukan dari seluruh daerah di Indonesia akan ditindaklanjuti dengan proses pemenuhan order oleh MSC Kantor Pusat. Berikut ini adalah data order dan pemenuhan order dalam 5 tahun terakhir:

**Tabel 1.2**  
**Data Order MSC**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Order (unit)</b>	<b>Jumlah Pemenuhan (unit)</b>	<b>Pemenuhan Order</b>	<b>Pertumbuhan per Tahun</b>
2005	81.346	61.631	75,76 %	-
2006	83.490	73.759	88,34 %	2.144
2007	79.714	67.997	85,30 %	(3.776)
2008	66.192	53.245	80,44 %	(13.522)
2009	57.533	45.116	78,42 %	(8.659)
2010	46.851	35.421	75,60 %	(10.682)

*Sumber : internal perusahaan*

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa pemenuhan order tahun 2010 menurun dari 78,42% menjadi 75,60%. Sedangkan Target pemenuhan order pada tahun 2010 ditargetkan minimal 80% terpenuhi, namun faktanya MSC belum mampu mencapai target tersebut. dan hal ini merupakan salah satu agenda yang harus dipenuhi pada tahun 2011.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Senior Manager P&C MSC Kantor Pusat, Bapak I Made Mariasa yang dilakukan pada tanggal 9 Mei 2011, diketahui bahwa prosedur dan tanggung jawab tentang peningkatan penilaian kinerja karyawan baru dibentuk dalam Dokumen MIQS (MSC Integrated Quality System) yang dibuat pada tanggal 26 Juni 2010, oleh karena itu proses realisasi baru berjalan pada akhir tahun 2010. Selain itu, di dalam Dokumen MIQS tersebut dijelaskan bahwa perilaku karyawan yang ada di MSC harus sesuai dengan budaya organisasi yang telah ditetapkan. Namun salah satu permasalahan yang dihadapi oleh MSC adalah karyawan belum sepenuhnya menerapkan budaya 5C tersebut, faktanya masih banyak nilai-nilai yang belum terpenuhi.

Perilaku yang ditampilkan karyawan suatu organisasi merupakan sebuah praktik budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hofstede (2005:4), menyatakan bahwa budaya dibagi menjadi dua kategori, yaitu nilai yang bersifat tidak nyata atau tidak terlihat, sementara praktik berupa tingkah laku atau perilaku yang ditampilkan karyawan dalam bekerja.

Menurut Ouchi dalam Sopiah (2008:181), budaya organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis, dimana nilai-nilai maupun kepercayaan umum mengurangi perilaku oportunistik (menyimpang).

Menurut Ogbor dalam Sopiah (2008:181), berpendapat bahwa budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan suatu organisasi.

Sehubungan dengan permasalahan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di MSC Telkom Pusat dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan MSC Telkom (Studi Kasus pada Kantor MSC Jl. Japati No. 1 Bandung)”.

### 1.3 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang penulis ajukan, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana karakteristik budaya organisasi Maintenance Service Center Telkom?
2. Bagaimana kinerja karyawan Maintenance Service Center Telkom?



3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Maintenance Service Center Telkom secara simultan (gabungan) dan secara parsial (individu)?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data guna menjawab permasalahan di atas, sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana karakteristik budaya organisasi Maintenance Service Center Telkom.
2. Mengetahui bagaimana kinerja karyawan Maintenance Service Center Telkom.
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Maintenance Service Center Telkom secara simultan (gabungan) dan secara parsial (individu).

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memerlukan, yaitu:

1. Bidang Akademis
  - a. Menambah pengetahuan mahasiswa mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal budaya organisasi dan kinerja karyawan.
  - b. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.
2. Bidang Praktis

- a. Memberikan masukan kepada perusahaan dalam hal penyempurnaan SDM dengan memperhatikan budaya kerja yang ada.
- b. Dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Sistematika dalam tulisan ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi tentang tinjauan objek studi, latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, serta yang mendukung permasalahan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang metoda penelitian, variabel penelitian, operasional variabel, teknik pengumpulan data, teknik sampling, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisa data.

### **BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISA**

Pada bab ini akan menjelaskan secara rinci budaya kerja dan kinerja yang terjadi di MSC Telkom Pusat, serta hubungan antara budaya kerja dengan kinerja karyawan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan akhir dari analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berkaitan dengan budaya kerja yang dianut oleh perusahaan.



10  
**Telkom**  
University

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab selanjutnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dapat memberikan jawaban terhadap masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan terhadap Budaya Organisasi yang terdiri dari *Inovation and Risk Taking*, *Attention to Detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Agressiveness*, dan *Stability* tergolong dalam kategori **tinggi** dapat dilihat dari pesentase tanggapan sebesar **80,12%**, dengan budaya yang tinggi ini bisa menjadi modal dalam menentukan bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja.
2. Kinerja Karyawan di Maintenance Service Center Telkom tergolong **baik** dapat dilihat dari persentase tanggapan responden mengenai kinerja karyawan yaitu sebesar **78,78%**, dimana karyawan melakukan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik dan sesuai dengan target perusahaan.
3. Secara keseluruhan, terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar **79,7%**, sedangkan sisanya sebesar **20,3%** dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan. Secara parsial, terdapat pengaruh yang signifikan antara *Inovation and Risk Taking* terhadap kinerja karyawan sebesar **positif 32,1%**, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Attention to*

*Detail* terhadap kinerja karyawan dengan persentase sebesar **negatif 5,0%**, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Outcome Orientation* terhadap kinerja karyawan dengan persentase sebesar **positif 11,2%**, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *People Orientation* terhadap kinerja karyawan dengan persentase sebesar **positif 17,4%**, terdapat pengaruh yang signifikan antara *Team Orientation* terhadap kinerja karyawan sebesar **positif 55,3%**, terdapat pengaruh yang signifikan antara *Agressiveness* terhadap kinerja karyawan sebesar **negatif 54,9%**, dan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Stability* terhadap kinerja karyawan sebesar **positif 61,0%**. Dapat dilihat dari data tersebut bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu variabel **Stability** sebesar **61,0%**. Angka positif menunjukkan hubungan yang searah artinya jika variabel X tinggi, maka variabel Y juga ikut tinggi atau sebaliknya. Sedangkan angka negatif menunjukkan hubungan yang berbalik arah, artinya jika variabel X tinggi maka variabel Y rendah atau sebaliknya.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Aspek Praktis

Berdasarkan hasil analisis jalur, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hal tersebut dibutuhkan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Saran bagi perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui secara umum ketujuh karakteristik budaya berada pada kategori tinggi, namun tidak semua karakteristik tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis memberikan saran tentang budaya

*agressiveness* sebaiknya lebih diperkecil mengingat budaya *agressiveness* memiliki pengaruh negatif yang besar terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk budaya *stability* memiliki pengaruh positif terbesar sebaiknya budaya ini lebih dipertahankan. Hal tersebut juga terlihat dari mayoritas karyawan berusia di atas 40 tahun dan mayoritas lama bekerja di atas 10 tahun, sehingga tingkat status quo nya lebih tinggi dibandingkan dengan agresivitas dalam bekerja. Oleh karena itu budaya *stability* lebih diperkuat dibandingkan dengan budaya *agressiveness*.

2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan berada dalam kategori baik, oleh karena itu kinerja yang ada perlu dipertahankan. Namun demikian, perusahaan juga harus terus berusaha meningkatkan kinerja karyawannya guna mencapai kategori sangat baik.

### 5.2.2 Aspek Teoritis

Karena penelitian ini hanya dibatasi hanya pada pengaruh budaya organisasi yang terdiri *Inovation and risk Taking*, *Attention to Detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Agressieveness* dan *Stability* terhadap kinerja karyawan. Maka penulis menyarankan adanya penelitian lanjutan, karena masih terdapat banyak faktor lain diluar budaya organisasi yang juga mempunyai pengaruh dalam kinerja karyawan. Sehingga diharapkan hasil penelitian tersebut dapat lebih menambah dan melengkapi khazanah keilmuan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermanfaat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi VI). Jakarta: Rineka Cipta
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Computing Values Framework* (Revised Edition). United States of america: Jossey-Bass.
- Hofstede, Geert H. (2005). *Cultures and Organizations: Software of The Mind* (Revised and Expanded 2<sup>nd</sup> Edition). McGraw-Hill.
- Kuncoro, E. Achmad & Riduwan. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian* (Cetakan Keenam). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. (2006). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan. (2008). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis* (Cetakan Kelima). Bandung: Alfabeta.
- , (2009). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistik* (Cetakan Ketiga). Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behaviour (Concepts, Controversies, Applications)* (Seventh Edition). Prentice Hall: New Jersey. United States of America.
- Robbins, Stephen P. & Judge Timothy A. (2007). *Organizational Behaviour* (Terjemahan Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat
- ....., (2009). *Organizational Behaviour* (Thirteen Edition), New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sukmadinata, N. Syaodih. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan* (Cetakan Kelima). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Telkom  
University

- Supriyanto, Eko B. (2006). *Budaya Kerja Perbankan–Jalan Lurus Menuju Integritas*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Tika, M. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: BumiAksara.
- Wahjono, Sentot I. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: GrahaIlmu.

### Karya Ilmiah

- Anggraeni, Lina. (2008). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Besar PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Jakarta*. Skripsi Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Nugrahawijaya, Adie T..(2007). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Jabar Cabang Ciamis*. Skripsi. Institut Manajemen Telkom : tidak diterbitkan .
- Pranata, M. Yogi. (2009). *Pengaruh pesan Iklan Flexi Gratis Nelpom Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen pada Produk Flexi Trendy di Kota Bandung Tahun 2009*. Skripsi. Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Romadhiah, Meilsa. (2008). *Pengaruh Tipe-Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan Teori Cameron & Quinn terhadap Kualitas Pelayanan di PT Dago Endah Bandung*. Skripsi. Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Wardhani, Dian P. (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Tahun 2007 Berdasarkan Teori Cameron & Quinn di Topas Galeria hotel Bandung*. Skripsi. Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Wuryanti, Nameswandari. (2009). *Analisis Budaya Organisasi PT Telkomsel Area II Jabotabek dan Jabar Menurut Teori Cameron & Quinn*. Skripsi. Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.

Telkom  
University



Zulham, Muhammad. (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Utara Medan*. Tesis. Universitas Sumatera Utara: diterbitkan.

### **Jurnal Nasional**

- Chairuman Armia.(2002). Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *JAAI*.Volume 6 NO. 1.
- Dharma Tintri. (2002). Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.No.2 Jilid 7.
- Koesmono, (2005). Teman. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi DanKepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub SektorIndustri Pengolahan Kayu Skala MenengahDi Jawa Timur.*Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 2,171-188.
- Wilfridus B. (2003). Elu, Ismail Purwana, Ariotejo M. Margono “Model Budaya Pembelajaran Organisasi yang Komprehensif”. *Jurnal Universitas Paramadina*. Vol. 2 No. 3, 217-246
- Zainul, Dwi Handono, dan Amin Subargus. (2008). Hubungan Kinerja Karyawan Tata Usaha dengan Kepuasan Dosen di Politeknik Kesehatan Palu. *First Draft Working Paper Series* No. 9.

### **Jurnal Internasional**

- Murali Sambasivan and Ching Nget Yen. (2010). Strategic alliances in a manufacturing supply chain - Influence of organizational culturefrom the manufacturer’s perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 40 No. 6, pp. 456-474.

Telkom  
University

- Naranjo, Julia C., et.al. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 13 No. 4, pp. 466-480.
- Naranjo, Julia C. Naranjo., et. al. (2011). Innovation or imitation? - The role of organizational culture. Management Decision. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 49 No. 1, pp. 55-72
- Tianyuan Yu, &Nengquan Wu. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Bussiness and management*. Vol. 4, No.7 July 2009.

